

УДК 336.71

## МЕХАНИЗМ ДВУХУРОВНЕВОЙ СЕГМЕНТАЦИИ КЛИЕНТОВ КАК ВАЖНЫЙ ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ КЛИЕНТСКОЙ БАЗОЙ БАНКА

**В.В. Федирко**, канд. экон. наук,

Государственное высшее учебное заведение «Украинская академия банковского дела  
Национального банка Украины», г. Сумы

*У статті поданий механізм дворівневої сегментації клієнтів банку, який базується на таких релевантних критеріях, як рівень прибутковості клієнта, маржинальний прибуток і потенціал клієнта для банку. У рамках авторського підходу формалізовані стратегії налагодження співпраці банку з окремими сегментами клієнтів на основі "3Р-матриці".*

**Ключові слова:** клієнтська база банку, управління клієнтською базою банку, сегментація клієнтів, маржинальний підхід (директ-костинг).

*В статье представлен механизм двухуровневой сегментации клиентов банка, который базируется на таких релевантных критериях, как уровень прибыльности клиента, маржинальная прибыль и потенциал клиента для банка. В рамках авторского подхода формализованы стратегии налаживания сотрудничества банка с отдельными сегментами клиентов на основе "3Р-матрицы".*

**Ключевые слова:** клиентская база банка, управление клиентской базой банка, сегментация клиентов, маржинальный подход (директ-костинг).

### ВВЕДЕНИЕ

Исследуя опыт банков в направлении осуществления ими сегментации своих клиентов (в статье пойдет речь об индивидуальных клиентах банка), нами сделаны следующие выводы. В первую очередь отметим, что банки слишком формально относятся к сегментации клиентов и используют самые простые, традиционные критерии для распределения клиентов по группам. В частности, для деления индивидуальных клиентов банки используют такие критерии, как социальный статус и возраст клиента – банки выделяют сегмент молодежи, лиц зрелого возраста, пенсионеров, семей с несовершеннолетними детьми и т.д. Следует подчеркнуть, что существующие традиционные подходы к категоризации потребителей банковских услуг не отличаются высокой эффективностью в связи с тем, что не сосредотачивают внимание на степени выгоды сотрудничества банка с тем или иным сегментом. Такие количественные и качественные критерии, как остатки средств на счетах, род занятий, возраст, социальный статус клиента, которые широко применяются банками, могут служить лишь дополнительными, вторичными характеристиками при группировании потребителей. Выделение сегмента индивидуальных VIP-клиентов с использованием традиционных количественных и неформализованных качественных характеристик, также не учитывает все аспекты отношений банка и потребителя, а потому является неэффективным и требует усовершенствования.

В то же время банками чаще всего обосновывается необходимость сегментации рынка банковских услуг или, другими словами, потенциальных клиентов банка, которая осуществляется с целью поиска новых целевых сегментов рынка и позиционирования банковских услуг на нем. При этом не сосредотачивается внимание на важности деления и детальном анализе существующих клиентов банка, что, на наш взгляд, является существенным недостатком, который затрудняет использование дополнительных резервов повышения эффективности банковской деятельности.

Кроме того, следует подчеркнуть, что сегментация клиентов банками обычно осуществляется не на регулярной основе, а избирательно, например, с целью разработки индивидуальных тарифов обслуживания отдельных клиентов. По нашему убеждению, это сдерживает эффективное управление клиентской базой банка и

требует пересмотра.

Следовательно, учитывая наличие ряда проблем в сфере сегментации клиентов банками и важность развития существующих технологий сегментации клиентов как инструмента формирования и управления клиентской базой банка, **целью статьи** является усовершенствование научно-методических подходов к сегментированию клиентов банка, в частности, разработка механизма двухуровневой сегментации клиентов банка.

### РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Остановимся на сущности авторского подхода более детально. Сегментацию клиентов банка по предложенной нами методике следует осуществлять в такой последовательности:

- на первом этапе банк группирует существующих клиентов по релевантным критериям – уровень прибыльности клиента для банка (Profitability), величина маржинальной прибыли клиента для банка (Profit) и потенциал клиента для банка (Potential). На наш взгляд, указанные критерии сегментации являются основополагающими, так как главным ориентиром для банка является максимизация прибыльности его деятельности. В результате указанных действий банк определит сегмент наиболее привлекательных клиентов, для которых значения данных показателей будут максимальными;

- на втором этапе банк тщательным образом изучает потребности, качественные и количественные характеристики полученного сегмента клиентов с целью наиболее полного удовлетворения их запросов и предоставления им персонализированного обслуживания, разрабатывает рекомендации относительно определения стратегий взаимодействия банка с выделенным сегментом потребителей и внедряет запланированные мероприятия с целью налаживания более эффективного взаимодействия с ними. В результате этих действий банк, с одной стороны, формирует сегмент привлекательных для него клиентов, которые наиболее полно отвечают его интересам, а с другой стороны, сегмент наиболее лояльных к банку потребителей;

- на третьем этапе банк проецирует количественные и качественные характеристики сегмента наиболее привлекательных и лояльных клиентов на рынок банковских услуг с целью привлечения потенциальных потребителей с похожим профилем – те контрагенты, которые удовлетворяют указанным признакам и являются наиболее привлекательным сегментом рынка, на который в первую очередь должны быть направлены маркетинговые мероприятия банка. Используя накопленную информацию о данном сегменте потребителей, банк разрабатывает комплекс маркетинга, который максимально отвечает их запросам и пожеланиям и таким образом обеспечивает наиболее эффективное их привлечение на обслуживание.

Таким образом, в соответствии с предложенным алгоритмом сегментация клиентов банка происходит по таким направлениям: на первом уровне – сегментирование существующих потребителей банковских услуг по определенным критериям (уровень прибыльности, маржинальная прибыль, потенциал клиента для банка), на втором уровне – сегментирование потенциальных потребителей по критериям, полученным в результате тщательного анализа сегмента наиболее привлекательных клиентов банка (количественные и качественные характеристики указанных клиентов). Отсюда и название методики – двухуровневая сегментация клиентов банка. Предложенный подход, на наш взгляд, позволит учитывать взаимные встречные требования банка и его реальных и потенциальных клиентов к удовлетворению собственных потребностей и сформировать оптимальную по структуре и качеству клиентскую базу банка, значительную часть которой будет составлять сегмент наиболее привлекательных с точки зрения прибыльности и потенциала и лояльных к банку клиентов.

Сущность механизма двухуровневой сегментации клиентов банка схематически представлена на рис. 1.

Как подчеркивалось выше, в рамках механизма двухуровневой сегментации

клиентов банка наиболее релевантными (с точки зрения оценки выгоды и перспективности сотрудничества) критериями деления потребителей на группы нами определены уровень прибыльности (Profitability), маржинальная прибыль (Profit) и потенциал клиента для банка (Potential). Для того чтобы более полно уяснить сущность предложенного механизма и получить возможность использовать его на практике, необходимо иметь представление о порядке расчета данных показателей. Предоставим рекомендации относительно их вычисления.

Проведенное нами исследование иллюстрирует, что в основе существующих методик оценки уровня прибыльности клиента для банка находится похожий алгоритм, который предусматривает наличие ряда таких этапов:

- I этап – составление баланса операций банка с клиентом и, учитывая внутрибанковское перераспределение ресурсов, определение условного дохода/расхода банка в зависимости от нетто-позиции клиента;

- II этап – определение сальдооперационных доходов и расходов (прямых) по клиенту (доходы: сумма процентов, комиссий, штрафов, пени, полученных от проведения операций по кредитованию клиентов, расчетно-кассового обслуживания, документарных операций, конверсионных операций по поручению клиентов, за предоставление гарантий, инкассацию, услуг по эмиссии и обслуживанию платежных карточек, консультационных услуг, услуг по операциям с ценными бумагами и других услуг (процентные, комиссионные и другие доходы); расходы: процентные расходы, начисленные на остатки по клиентским счетам, процентные расходы по депозитным договорам, договорам банковского вклада с выдачей сберегательного сертификата, штрафы, пени, оплаченные банком (процентные, комиссионные и другие расходы));

- III этап – распределение прямых неоперационных расходов по клиенту (на оплату труда персонала, который непосредственно обслуживает клиента (зарботная плата, расходы на социальное обеспечение, дополнительные выплаты, премии и т.п.); на техническое оснащение операций с клиентом (расходы на информационно-техническое обеспечение операций, амортизацию необоротных активов, канцелярские расходы, расходы на связь и т.п.)); распределение не прямых расходов бэк- и мидл-офисов банка в определенной пропорции (расходов на оплату труда персонала бэк- и мидл-офисов банка (зарботная плата, расходы на социальное обеспечение, дополнительные выплаты, премии и т.п.); расходов на техническое оснащение операций бэк- и мидл-офисов банка (расходы на информационно-техническое обеспечение операций, амортизацию необоротных активов, затраты на содержание основных средств, канцелярские расходы, расходы на связь и т.п.)); распределение общих административных (накладных) расходов банка пропорционально «весу клиента» (расходов на оплату труда персонала обслуживающих подразделений банка (служба безопасности, отдел кадров, финансово-экономический отдел, отдел автоматизации и информационных технологий, маркетинговый отдел и др.); расходов, связанных с арендой и эксплуатацией помещения банка, информационным обеспечением, других эксплуатационных расходов (охрана, коммунальные услуги), амортизации необоротных активов, затрат на маркетинг и рекламу и т.п.);

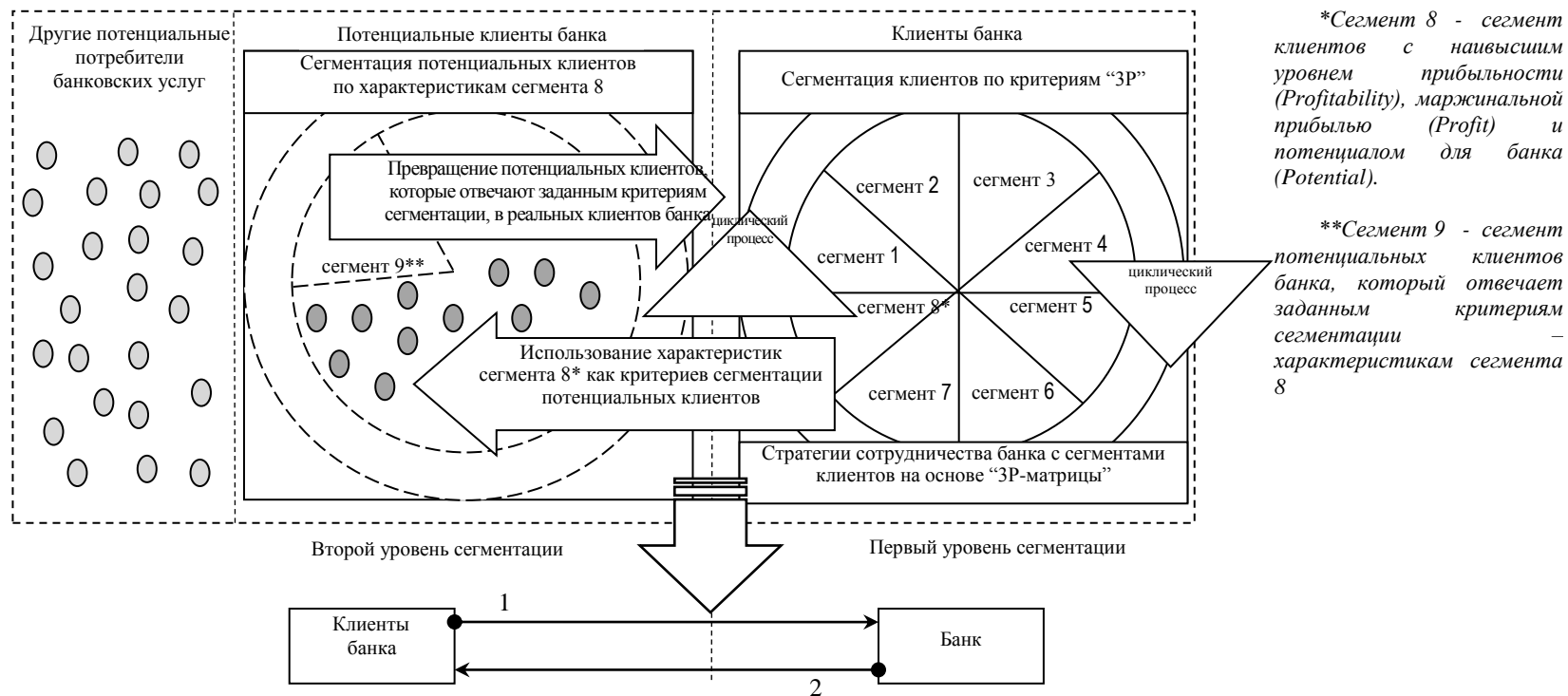


Рисунок 1 - Механизм двухуровневой сегментации клиентов банка:

1 - клиенты (реальные и потенциальные) удовлетворяют требованиям банка, которые он выдвигает к оценке степени выгодности и перспективности их сотрудничества;

2 - банк удовлетворяет требованиям как реальных, так и потенциальных потребителей благодаря разработке комплекса маркетинга, который максимально отвечает их потребностям

– IV этап – расчет объема прибыли банка, полученного от операций с клиентом (Сальдооперационных доходов/расходов  $\pm$  Условный доход/расход банка – Прямые неоперационные расходы банка – Расходы бэк- и мидл-офисов банка – Общие административные расходы банка);

– V этап – расчет относительного показателя уровня прибыльности клиента для банка, который вычисляется путем деления объема прибыли банка, полученного от операций с клиентом, на совокупные расходы, связанные с его обслуживанием.

Нами установлено, что наибольшей проблемой при расчете уровня прибыльности клиента для банка является определение части прямых и не прямых постоянных расходов, которая приходится на отдельного клиента. Речь идет о таких видах расходов: прямые неоперационные расходы банка, связанные с обслуживанием клиента, не прямые расходы бэк- и мидл-офисов, связанные с обслуживанием клиента и общие административные расходы банка. В частности, неправильным, по нашему убеждению, является уравнивание не прямых расходов бэк- и мидл-офисов, общих административных расходов банка и их распределение пропорционально всей совокупности клиентов [4], ведь абсолютно логично, что отдельные потребители более интенсивно пользуются услугами банка, то есть расходы на их обслуживание более высокие. Неправильным также является определение указанных расходов как заданной части доходов банка или их распределение пропорционально величине доходов, генерируемых клиентом банка [3], поскольку при этом не учитывается время, необходимое для его обслуживания, и периодичность обслуживания, что непосредственно оказывает влияние на расходы банка, связанные с данным клиентом.

Нами предлагается решать обозначенную проблему путем применения маржинального подхода (директ-костинга). Сущность данного подхода заключается в следующем: в процессе определения уровня прибыльности клиента для банка на каждого клиента относят лишь прямые переменные расходы, постоянными расходами банка, связанными с его обслуживанием, которые достаточно сложно точно рассчитать в разрезе отдельного потребителя, мы пренебрегаем.

Следовательно, уровень прибыльности клиента (R) для банка в соответствии с маржинальным подходом будет рассчитываться по формуле

$$R = \frac{MP}{V} = \frac{PD + KD + TD - PV - KV - VR - TV}{PV + KV + VR + TV}, \quad (1)$$

где *MP* – маржинальная прибыль/убыток клиента для банка;

*V* – совокупные переменные расходы банка по операциям с клиентом;

*PD* – процентные доходы, полученные банком по операциям с клиентом;

*KD* – комиссионные доходы, полученные банком по операциям с клиентом;

*TD* – трансфертные доходы, полученные от продажи аккумулированных от клиента ресурсов внутри банка;

*PV* – процентные расходы, оплаченные банком по операциям с клиентом;

*KV* – комиссионные расходы, оплаченные банком по операциям с клиентом;

*VR* – расходы банка на формирование специальных резервов от возможных убытков по кредитным операциям клиента;

*TV* – трансфертные расходы, связанные с покупкой ресурсов для клиента внутри банка.

Следует отметить, что использование директ-костинга для расчета уровня прибыльности клиента для банка имеет ряд преимуществ, в частности, предложенный подход способствует упрощению расчетов и повышению их оперативности из-за отсутствия необходимости распределять постоянные расходы банка на каждого клиента; позволяет обеспечить объективность результатов расчетов; открывает банку доступ к основным инструментам управления прибыльностью клиента; дает возможность обнаруживать потребителей с наивысшим уровнем рентабельности не только по активным, но и по пассивным операциям; позволяет оперативно исследовать взаимосвязи между маржинальной прибылью клиента и переменными расходами банка по операциям с ним; учитывает расходы на формирование специальных резервов от возможных убытков по кредитным операциям клиента, которыми обычно пренебрегают; дает возможность более полно определить совокупные переменные расходы в разрезе отдельного клиента путем учета механизма внутрибанковского перераспределения ресурсов.

Ввиду того, что маржинальный подход при определении уровня прибыльности клиента для банка учитывает лишь переменные расходы по операциям с клиентом и не отображает общую систему распределения всех расходов, которые могут возникать в результате взаимодействия банка с потребителем, релевантным критерием сегментации является не только относительный показатель уровня прибыльности клиента, но и абсолютный – величина маржинальной прибыли клиента. Установлено, что с увеличением объема маржинальной прибыли клиента повышается вероятность того, что указанная величина в большей степени перекроет постоянные расходы банка на его обслуживание, а следовательно – такой клиент может считаться для банка более привлекательным.

В процессе сегментации клиентов важно также учесть их способность и возможность обеспечивать банку доход не только в текущем периоде, но и в перспективе, благодаря наличию у них нереализованных сегодня потребностей в дополнительных банковских услугах и возможностей их получить, а также возможности банка обнаружить и удовлетворить указанные запросы наиболее эффективно. Совокупность этих условий предложено считать потенциалом клиента для банка и использовать его как релевантный



критерий сегментации клиентов.

Нами предлагается осуществлять оценку потенциала клиента для банка путем анализа таких его составляющих элементов, как: социально-возрастная категория клиента; сфера его деятельности; кредитный, ресурсный и продуктовый потенциалы клиента по следующему алгоритму:

– I этап – определение социально-возрастной категории клиента банка. На данном этапе анализируется демографическая информация о клиенте: его возраст, семейное положение, количество детей, род занятий, профессия, должность, которую он занимает и т.д., и определяется принадлежность потребителя к одной из определенных групп: молодая семья, семья со стажем, лица зрелого возраста, лица предпенсионного возраста, пенсионеры. Результаты данного анализа составят базу для определения перечня банковских продуктов, в которых клиенты могут быть заинтересованы в будущем;

– II этап – определение кредитного и ресурсного потенциала клиента для банка. Данный этап заключается в составлении прогноза будущих потребностей клиента в банковских продуктах, исходя из того, к какой социально-возрастной категории он принадлежит. Стоит заметить, что в процессе такого исследования в первую очередь следует определить банковские продукты, которыми уже в настоящий момент пользуется клиент, для того чтобы избежать их дублирования и сделать данный прогноз максимально объективным. Кроме того, на наш взгляд, важно не только спрогнозировать потенциальные запросы потребителя, но и проанализировать условия, которые позволят или не позволят отдельному лицу воспользоваться желаемыми продуктами банка в будущем. Именно на базе такого анализа возможно оценить реальный продуктовый потенциал клиента для банка. Среди условий, которым должен отвечать потребитель, для того чтобы иметь возможность воспользоваться услугами банка в перспективе, нами выделены такие: условия, которым должен отвечать потребитель для получения банковских услуг кредитного характера: позитивная кредитная история клиента (своевременное, с максимальной задержкой до семи календарных дней, и в полном объеме погашение клиентом кредитной задолженности по основному долгу и процентам в прошлом); условия, которым должен отвечать потребитель для определения вероятности получения им вкладных банковских услуг: величина депозитов потребителя, их динамика (объем и срок депозитов клиента, их удельный вес в общем объеме депозитов банка, факты пролонгации, частота размещения средств лицом на депозит); величина среднесуточных остатков по счетам клиента (удельный вес в общем объеме ресурсов подразделения банка, стабильность остатков за определенный период), наличие других источников поступления дохода у клиента (например, от операций покупки-продажи недвижимости) и потребность в их хранении – указанные показатели, если они отображают определенную тенденцию, свидетельствуют об ориентированности клиента на осуществление сбережений, а потому могут являться подтверждением высокого ресурсного потенциала клиента для банка; условия, которые касаются лиц, ориентированных на получение как кредитных, так и депозитных услуг банка: отрасль, в которой работает клиент (кроме пенсионеров), для того чтобы признать клиента потенциально привлекательным для банка, он должен работать в той отрасли народного хозяйства, которая отличается значительными объемами производства, позитивной динамикой развития, высоким уровнем рентабельности, которая является приоритетной для экономики государства и т.п.; стабильность получения доходов потребителем, которая определяется сроком занятости лица на рабочем месте (как свидетельствует анализ скоринговых моделей, отправной величиной для оценки стабильности получения доходов клиентом и «стабильность клиента» в целом является длительность занятости лица, которая должна составлять не менее 1 года [2, 5, 6]); уровень доходов клиента, соотношения доходов и расходов клиента, периодических выплат по кредиту и совокупного дохода потребителя (указанный показатель не должен превышать нормативного значения, заданного банком, в частности, такого: для кредитов в национальной валюте при наличии доходов в национальной валюте – 40%, для кредитов в национальной валюте при наличии доходов в иностранной валюте – 45%, для кредитов в иностранной валюте при наличии доходов в иностранной валюте – 40%, для кредитов в иностранной валюте при наличии доходов в национальной валюте – 30% [1]).

Для того чтобы механизм двухуровневой сегментации клиентов банка приобрел завершенность и практическую значимость, нами разработаны стратегии налаживания сотрудничества банка с полученными в процессе деления клиентскими группами на основе “3Р-матрицы” (Profitability, Profit, Potential), которые обозначены на рис. 2. Заметим, что наиболее приоритетным сегментом клиентов для банка из представленных на рис. 2 является сегмент 4, для которого характерны высокий потенциал, высокий объем маржинальной прибыли и высокий уровень прибыльности клиентов для банка (каждый из показателей, которые являются критериями сегментации, в разрезе данных потребителей достигает максимума).

Главными целями банка в процессе установления взаимодействия с указанной группой лиц является их удержание, активное развитие отношений с клиентами, налаживание партнерских отношений между банком и потребителями, максимальное использование их текущих и потенциальных возможностей аккумулирования прибыли для банка, внедрение персонифицированного подхода к их обслуживанию (предоставление специализированных услуг, внедрения института



Рисунок 2 - Стратегии установления сотрудничества банка с сегментами клиентов на основе “3P-матрицы”

персональных менеджеров, предоставления услуг высокого качества, обеспечения максимального удобства в проведении транзакций), глубокое понимание запросов данной категории клиентов банка, изучение их стиля жизни, особенностей поведения с целью их максимально полного удовлетворения и с целью привлечения на обслуживание клиентов с похожим профилем.

Следует отметить, что экономический и маркетинговый эффект от внедрения авторской методики двухуровневой сегментации клиентов для банка будет заключаться в:

- 1) повышении удельного веса сегмента наиболее привлекательных клиентов банка (клиентов с высоким уровнем прибыльности, высоким объемом маржинальной прибыли, высоким потенциалом для банка) благодаря привлечению потенциальных потребителей с похожими параметрами;
- 2) увеличении объемов продаж банковских услуг, сформированных в результате сегментации категориям клиентов благодаря разработке оптимального ассортимента банковских услуг, который учитывает потребности каждого сегмента потребителей;
- 3) росте эффективности целевых маркетинговых мероприятий банка, ориентированных на определенные сегменты потребителей, а не на весь рынок банковских услуг и соответственно, снижении расходов банка за счет более эффективной работы с клиентской базой;
- 4) повышении эффективности деятельности банка за счет установления сотрудничества банка с разными группами клиентов на основе предложенных рекомендаций: как с сегментами клиентов с высоким уровнем прибыльности, высоким объемом маржинальной прибыли и высоким потенциалом клиента, так и сегментами, которые характеризуются низкими значениями указанных показателей;
- 5) укреплении конкурентоспособности банка как клиентоориентированого финансово-кредитного учреждения, для которого указанные принципы являются не просто декларативными, а базовыми для осуществления банковской деятельности, направленными на установление длительных партнерских взаимовыгодных отношений с клиентами.

## ВЫВОДЫ

Подытоживая вышеизложенное, отметим, что учитывая невысокую эффективность осуществления сегментации клиентов банками, нами разработан механизм двухуровневой сегментации клиентов, который базируется на таких положениях: на первом этапе банк осуществляет сегментацию существующих клиентов по определенным релевантным критериям (уровень прибыльности (Profitability), маржинальная прибыль (Profit) и потенциал клиента для банка (Potential)), а на втором этапе – сегментацию потенциальных потребителей по количественным и качественным характеристикам сегмента наиболее привлекательных клиентов банка (сегмент клиентов с наивысшим уровнем прибыльности, маржинальной прибыли и потенциала для банка). Внедрение данного механизма предоставит банку ряд преимуществ, а именно: позволит объективно ранжировать клиентов по степени эффективности работы с ними; даст возможность выделить группу наиболее интересных клиентов с точки зрения выгодности и перспективности сотрудничества с ними, которые заслуживают особого отношения и внимания со стороны банка;



позволит осуществлять более результативное и обоснованное целевое привлечение потенциальных клиентов на обслуживание в банк, опираясь на качественные и количественные характеристики наиболее привлекательных его потребителей и обеспечит укрепление конкурентоспособности банковского учреждения в целом.

Таким образом, предложенный механизм сегментации является важным прикладным инструментом формирования и управления клиентской базой банка, призванным оптимизировать ее структуру и качество с целью повышения прибыльности и эффективности деятельности банка в целом.

## SUMMARY

*The mechanism of two-level bank client segmentation is described in the article. The author defines such the most relevant criteria's of bank client segmentation as client profit level, the value of margin profit and client's potential for bank. The client profit level for bank is proposed to calculate on the base of the direct costing and client's potential for bank – on the base of analyze its social-age-related category, credit, resource and product potentials. The strategies of bank cooperation with different clients segments are formalized.*

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бондаренко В. Скоринг-оценка кредитоспособности заемщика / В. Бондаренко // Финансовая консультация. – 2005. – № 1. – С. 13–16.
2. Дмитриева Е. Варианты и порядок внедрения скоринговых моделей в банках для кредитования физических лиц / Е. Дмитриева // Финансовая консультация. – 2006. – № 21. – С. 11–16.
3. Зайцева Н. В. Оперативный анализ прибыльности операций банка с отдельными клиентами / Н. В. Зайцева // Деньги и кредит. – 2000. – №9. – С. 55–63.
4. Методика оцінки частки доходу, отриманого АКБ «Форум» від клієнта (зі змінами, затвердженими рішенням Правління АКБ «Форум», протокол від 26.09.2006 №36) : рішення Правління АКБ «Форум» від 18 квітня 2006 р. №15.
5. Прошкина И. С. Практика потребительского кредитования в коммерческом банке / И. С. Прошкина // Банковские услуги. – 2005. – № 10. – С. 2–32.
6. Рыкова И. Н. Скоринг – оценка физических лиц на рынке потребительских кредитов / И. Н. Рыкова // Финансы и кредит. – 2007. – № 18. – С. 2–10.

*Поступила в редакцию 20 декабря 2010 г.*